

La mejora de la eficacia comercial en entidades financieras: una cuestión de enfoque

En la economía de la información, las expectativas del cliente bancario cambian rápidamente. El **cliente trabaja con más de una entidad financiera**, ya no es exclusivo compartir clientes empresa y cada vez es más frecuente compartir la cuota financiera con clientes particulares.

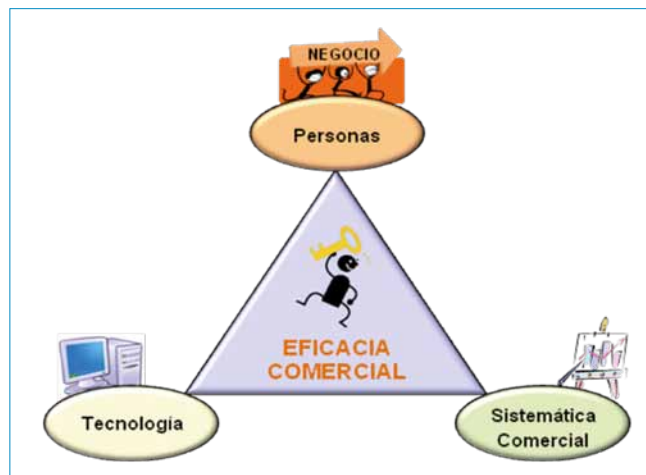
Por otra parte, el cliente está más dispuesto a cambiar de entidad financiera porque la confianza en la prestación de servicios financieros ha disminuido y, por tanto, busca constantemente un mejor servicio (más transparencia y un mejor asesoramiento). Además, los clientes se enfrentan a barreras cada vez más frágiles para cambiar de un proveedor financiero a otro. Pueden hacerlo en cualquier lugar y en cualquier momento. Las entidades financieras necesitan, por tanto, diferenciar y personalizar su servicio a un cliente con más poder, con expectativas rápidamente cambiantes y que utiliza diferentes canales para relacionarse con la entidad, aunque la **oficina sigue siendo el principal canal por el que el cliente demanda asesoramiento financiero**.

Al mismo tiempo, las entidades financieras necesitan prestar un servicio eficiente en costes si quieren ser competitivas en precio. En la actualidad, existe un importante consenso en que esto sólo puede hacerse **implantando herramientas CRM** (*Customer Relationship Management*).

La tecnología sobre la que se sustentan los enfoques CRM aporta importantes ventajas, pero también es cierto que si la tecnología no conlleva una adecuada modelización comercial, no alcanzaremos el objetivo de este tipo de estrategias: **dinamizar la actividad comercial y mejorar nuestra eficacia en la gestión con los clientes**.

La mejora de la **Eficacia Comercial** debe contemplar tres aspectos fundamentales:

- **Tecnología** (gestión de la información)
- **Sistemática Comercial** (modelización comercial)
- **Personas** (dirección comercial)



En la actualidad, la mayoría de las entidades financieras que han abordado proyectos de implantación de un CRM, han invertido importantes sumas de dinero tanto en hardware como en software. Lo que no está del todo claro es si la inversión ha tenido un retorno real tanto desde el punto de vista de la entidad (mejorando los resultados) como desde el punto de vista de los clientes (incrementando su satisfacción). Lo que no cabe duda es que la tecnología CRM ha

permitido incorporar una **gestión eficiente de la información** de clientes que, de otra manera, no hubiese sido posible. Además, la tecnología nos ha aportado herramientas comerciales de apoyo a la venta que facilitan la labor comercial del “gestor comercial”. Pero la gran mayoría de las ocasiones la utilización de dichas herramientas no han ido acompañadas de la implantación de una sistemática de trabajo que dinamice la actividad comercial de la oficina y que, en especial, implique a todas las personas que trabajan en ella.

De cara a ejecutar la gestión comercial, el gestor debe valorar no sólo cómo cubrir adecuadamente las necesidades del cliente (perfil financiero), sino en cómo conseguir una relación óptima en el tiempo desde el punto de vista de la entidad (visión largo versus visión resultados a corto plazo). Es lo que llamo:

“Construir el futuro de la Eficacia Comercial”

Sin duda, el futuro dependerá en gran medida de lo que hagamos en el presente. Si anotamos las experiencias, no buscamos el éxito a cualquier precio, eliminamos las palabras “postergación”, “improvisación” e “imposible” de nuestro diccionario, trabajamos la relación con el cliente a largo plazo, y buscamos el verdadero significado de lo que hacemos, estaremos construyendo el mejor futuro (comercial) de todos los posibles: la fidelización del cliente.

El secreto de la **fidelización** en la venta incluye *tres reglas de oro prácticas* que ningún comercial debería olvidar:

- Dale siempre a tu cliente más de lo que espera recibir por el precio que ha pagado.
- El coste de mantener a un cliente es inferior al coste de captación de un nuevo cliente, pero este último es, a su vez, inferior al coste de recuperación de un cliente perdido.
- Es mucho más fácil vender el tercer producto a quien ya tiene dos que el primero a quien no tiene ninguno.

En este sentido, conviene que, a la hora de modelizar e implantar una **sistemática comercial**, diferenciamos las acciones comerciales ya que nos permitirá realizar la gestión con mayor eficacia evitando pensar en términos de producto y cubriendo necesidades reales del cliente pero, al mismo tiempo, focalizando la gestión con una clara orientación al resultado (fidelización, rentabilización, incremento de cuota financiera o captación). Es por ello que en el diseño de una sistemática comercial es importante combinar distintas tipologías de acciones comerciales a desarrollar.

Las **acciones de fidelización** son claves para minimizar los riesgos de desvinculación de los clientes, en especial, de aquellos más importantes por rentabilidad. Las **acciones de captación** nos permitirán no sólo incrementar nuestra base de clientes sino contrarrestar las fugas (bajas). Las **acciones de incremento de negocio** son fundamentales y se realizan en base a los clientes existentes incrementando nuestra cuota financiera y mejorando su rentabilidad focalizando con que producto se realiza y el coste financiero al que se realiza. Todas estas reflexiones son vitales de cara a ser más eficientes comercialmente.

Por último, destacar que la **mejora de la eficacia comercial** no será completamente efectiva si no se tiene la visión **personas**. En este sentido, es necesario contemplar la participación de todos y cada uno de los roles de la oficina con independencia de su puesto dentro de ella.



En base a todo lo comentado, lanzo una sencilla pero perspicaz pregunta: ¿Podría sintetizar las **claves de la Eficacia Comercial** a modo de un sencillo **decálogo** que nuestros gestores comerciales tuvieran encima de la mesa como si de la foto familiar se tratara? Seguro que sí, pero permítanme que les oriente a ello:

1. **Sistematiza:** la planificación comercial es el método pero el fin es el negocio y la satisfacción del cliente.
2. **Focaliza:** identifica acciones comerciales distintas en función de los objetivos comerciales que pretendas alcanzar.
3. **Participa:** todos hacemos tareas comerciales. La oficina es el lugar principal para asesorar a nuestros clientes.
4. **Organiza:** las gestiones comerciales son el centro de nuestra actividad diaria: gestiona tu tiempo.
5. **Proactividad:** ten una actitud activa para realizar gestiones comerciales planificadas. Utiliza las herramientas de apoyo a la venta.
6. **Comparte:** el conocimiento comercial en grupo es garantía de éxito: cuenta tus buenas ideas y experiencias con los clientes.
7. **Evalúa:** realiza seguimiento comercial de tus gestiones. Aquello que no se mide no se mejora.
8. **Conoce:** profundiza permanentemente en el conocimiento de los clientes y gestiona sus expectativas y necesidades financieras.
9. **Asesora:** no hay productos ni mejores ni peores sino productos adecuados o no para el perfil y necesidades de los clientes.
10. **Fideliza:** necesidades no cubiertas del cliente serán negocio para otros.

Pero no me gustaría terminar esta reflexión sin mencionar la importancia de las actitudes de las personas ante el cambio comercial; es por ello que el gestor comercial deba reflexionar sobre el paradigma: “O cambias o te cambian”. En la venta, una **actitud mental positiva** lo es todo para tener éxito. A la actitud habría que añadir, pero sólo después, los conocimientos y las habilidades. Eh ahí la fórmula del éxito comercial. ■